

1

LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI: HISTORIA, TRANSFORMACIONES Y DESAFÍOS

Eliana Quiroz González*

Esther Julia Castaño González**

Universidad Católica de Pereira

Diversos cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos acontecidos en el mundo desde finales de los años sesenta, junto a crisis como las del petróleo (1973 y 1979), y el caos económico-financiero del sistema estructurado en Bretton-Woods, llevaron a que se cuestionaran los postulados keynesianos y fordistas (Alonso y Fernández, 2006; Jaua, 1997).

Esto trajo consecuencias que marcaron la historia de las organizaciones y las modificaron profundamente. Las nuevas formas de contratación, las organizaciones que coexisten con otras de manera simultánea, el trabajo en red, la flexibilización y la virtualización, son algunos efectos de estas transformaciones y realidades propias de las organizaciones del siglo XXI.

Pese a estos importantes cambios y al constante dinamismo en el que el mundo se encuentra, hoy diversas organizaciones son administradas con modelos obsoletos, creados en una época en la que las condiciones culturales y financieras eran diferentes, por tanto, hay un llamado a actualizar, redefinir, repensar algunos modelos teóricos y prácticas organizacionales, pues ante tanta turbulencia se requieren formas diferentes de hacer las cosas.

Partiendo de este escenario, en el presente capítulo se desarrolla el concepto global de organización, se hace, en retrospectiva, un recorrido por las teorías clásicas que fundaron la administración, se plantean los nuevos retos para el trabajador y se muestra la importancia de las organizaciones saludables, las cuales promueven el bienestar

eliana.quiroz@ucp.edu.co

* <https://orcid.org/0000-0001-9061-8864>

** <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>

de los trabajadores, en un proceso de optimización en el que la cultura y el cambio organizacional son protagonistas.

Concepto de organización: coincidencia en la importancia del factor humano

Tras las transformaciones acaecidas con la Revolución industrial iniciada en el siglo XVIII, entre ellas, el abandono de viejas legitimaciones y la reconstrucción de una nueva sociedad, que pasa de lo rural y agrario a lo urbano e industrial, con el protagonismo de las máquinas y las grandes factorías, la organización y sus estudios toman fuerza (Chaves, 2004; Livacic, 2009).

Muchas son las conceptualizaciones dadas a la organización a lo largo de la historia, algunas con poca unicidad conceptual, por surgir de diversos lentes epistemológicos, aunque suelen coincidir en que son las personas quienes hacen posible la existencia y la supervivencia de las organizaciones.

Una de las primeras conceptualizaciones sobre la organización remarca la diferencia entre la organización económica y la organización social, reconociendo que, en la económica, se tejen relaciones sociales asociativas, mas no comunales, las cuales están limitadas por especificidades como la estructura, los patrones de interacción entre los trabajadores, las normas y los roles (Weber, 1947).

Posteriormente, la organización fue entendida como una unidad social con un objetivo definido (Etzioni, 1965), dicha unidad o entidad social tiene una configuración racional (Mayntz, 1972) que le permite sostenerse y tener trascendencia en el tiempo (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

Las organizaciones son sistemas abiertos en continua transacción con el ambiente (Kahn y Katz, 1989), en el que se llevan a cabo la planeación y coordinación de diversas actividades para llegar al cumplimiento de objetivos (Schein, 1991), dichos objetivos o propósitos comunes se logran a partir de un acuerdo intencional entre las personas que conforman la organización (Robbins y Coulter, 2009).

Las organizaciones como sistemas colectivos deben ser leídas desde una perspectiva política y constructivista (Peiró, 1999). Para Porras (2012), en consonancia con Peiró (1996), la organización está constituida por “fenómenos socio-cognoscitivos construidos, donde dichas construcciones sociocognitivas se configuran como ‘juegos de poder’” (p. 11) que son, para este autor, justamente, lo que conforma la esencia de la organización.

Para Blanch (2007), la organización es un “[...] colectivo de personas asociadas para trabajar conjuntamente de cara al logro de objetivos comunes. Constituyen un sistema

social complejo, estable, integrado, jerarquizado, con estructura de poder, división de roles, delimitación de competencias y definición de objetivos y estrategias” (p. 20).

Estos objetivos y estrategias cambian en la medida en que el entorno y la propia organización se transforma. Por ejemplo, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, una de las nuevas formas de organización consiste en aquella conformada por una estructura en red, dicha estructura se basa en la existencia de nodos que buscan dar respuesta a problemas específicos (Rivas, 2002). Desde esta óptica, la organización se sostiene a partir de relaciones en constante fluidez (Alonso y Fernández, 2006).

Para Chiavenato (2012) la sociedad se encuentra institucionalizada y compuesta de organizaciones que, además de estar presentes en la vida de todos ya que proveen los satisfactores a las necesidades de los seres humanos, proyectan la cultura en la que están inmersas (Livacic, 2009) y, finalmente, responden a necesidades y problemas de época, sin decir aquí que su presencia sea siempre positiva.

Los seres humanos “nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones” (Chiavenato, 2012, p. 2), en otras palabras, la vida de las personas se desarrolla en torno a las organizaciones (Blanch, 2007). Al estar conformadas esencialmente por personas, la comprensión del fenómeno organizacional implica reconocer la naturaleza humana, de forma que las organizaciones sean escenarios para el desarrollo de sus trabajadores (Bächler y Poblete, 2009).

En este sentido, las organizaciones, como sus trabajadores, tienen vida propia (Díez y Atela, 2019). El hecho de que las personas dependan de las organizaciones y que, a su vez, las organizaciones requieran del trabajo de estas, pone en evidencia una relación recíproca, íntima e inseparable que, idealmente, debe ser beneficiosa para ambas partes, por tanto, la organización debe desplegar los recursos suficientes para generar un óptimo desarrollo en sus trabajadores, pero también de sus roles, de las normas y de sus mecanismos de control para, consecuentemente, lograr una gestión administrativa que garantice su supervivencia, su crecimiento y que responda a los resultados esperados (Salanova y Schaufeli, 2009a), según sean sus intereses económicos y productivos.

Para esto, la organización debe encontrar el equilibrio entre los alicientes y las contribuciones de sus trabajadores, puesto que, para que una organización sobreviva “[...] se requiere invertir recursos y energía” (Pfeffer, 1997, p. 8), sobre todo, en adelantar procesos heterogéneos y dinámicos que aporten a la labor que realiza el trabajador y a este como tal, favoreciendo su desempeño laboral y su realización personal, además del establecimiento de relaciones armónicas con sus pares, personal a cargo y superiores (Marchiori, 2011).

En síntesis, las personas constituyen el activo más importante para una organización (Raya y Panneerselvam, 2013). Sin embargo, para llegar a reconocer la importancia de lo humano en las organizaciones, sus motivaciones, expectativas y emociones, el camino ha sido largo, por lo que vale la pena recorrer algunas teorías que llevaron a esta comprensión de la figura e importancia del trabajador en la organización.

La evolución de la administración: abordaje desde diferentes teorías

La organización de hoy se torna interconectada y compleja (Martín, Segredo y Perdomo, 2013; Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo, 2018), esta, independientemente de su antigüedad, número de empleados, misión o tipo de sistema de producción, requiere ser administrada, actividad que, históricamente, ha sido objeto de estudio.

Es así como en la antigua Mesopotamia se redactan los primeros documentos históricos sobre la acción directiva (Agulló, 1999; Ramírez, 2010); no obstante, Pfeffer (1997) refirió que los estudios de las organizaciones y específicamente de la administración se originan en la ingeniería mecánica y en la ingeniería industrial y se remontan a finales del siglo XIX e inicios del XX.

En este orden de ideas, fueron clásicos como Taylor, Gantt y Gilbreth con su organización científica del trabajo; Fayol, Urwick, Mooney y Reiley con su propuesta de escuela administrativa y Max Weber con su modelo burocrático quienes, metódicamente, teorizaron sobre la organización y su direccionamiento y aportaron una evolución conceptual devenida de la investigación (Agulló, 1999; Segredo, 2016). Para esta época y bajo estos modelos era fundamental que quien estuviera a cargo de la dirección en una organización se dedicara a aplicar racionalmente técnicas que permitieran la maximización de los beneficios (Grau, 2014).

Además, estos modelos caracterizados por la solidez y la centralización respondían a los problemas que se presentaban propios de la producción en serie, y también a fenómenos sociales desde la racionalización y la modernización. Este periodo fue denominado la “época gloriosa” basada en la idea de progreso de las organizaciones en Norteamérica, la cual se difundía en el mundo con cierto aire ideal (Piore y Sabel, 1990).

Según Vesga (2016) “la gestión empresarial y la administración del trabajo estuvieron definidas sobre las bases del fordismo y el taylorismo” (p. 239), sin embargo, aunque se reconoce su aporte, los postulados de algunos clásicos gozan de una imagen que genera controversia al relacionar sus teorías con conceptos como el de la explotación del trabajador.

Esto se denota en aseveraciones como la de Saldarriaga (2014) cuando afirma que “desde los postulados de Taylor y Fayol, la administración ha concebido al ser humano, en el mejor de los casos, como una herramienta para el trabajo” (p. 225). En cierta posición de defensa se ha afirmado que Taylor ha sido malinterpretado y que su propósito esencialmente era estudiar cómo, a través del trabajo, el ser humano podría alcanzar un nivel máximo de prosperidad (Agulló, 1999).

Ahora bien, basados en los preceptos de Taylor aparece el fordismo; este movimiento está inspirado en Henry Ford, quien a principios del siglo xx realizó grandes aportes a la administración a partir de la disminución del tiempo de producción, el manejo de la materia prima, el pago a los empleados y el trabajo coordinado, entre otros aspectos como las ideas desde el proteccionismo y la eliminación de los tiempos inútiles de los empleados, lo cual hace que sea considerado un clásico (Rodríguez, 2014).

Entonces, tras los postulados racionalistas, el trabajo se centraba en la productividad, lograda gracias a reglas claras y estrictas, impersonalidad en las decisiones y perfección técnica (Arano Chávez, Escudero Macluf y Delfín Beltrán, 2016), con especial esfuerzo en diagnósticos sobre métodos y movimientos, distribución de funciones, subfunciones y procedimientos, eficiencia, eficacia y evaluación, tanto de los puestos de trabajo como del desempeño.

Sin embargo, estos modelos comienzan a ser altamente cuestionados, ya que sus técnicas mostraron síntomas de crisis, pues parecían fórmulas en extremo mecanizadas en las que el obrero era instrumentalizado y además explotado pues, más que persona, el empleado era una herramienta al servicio de la organización con altas jornadas de trabajo y un sueldo básico muy bajo (Mancheno-Saá, Bermúdez-Santana y Pérez-Barrionuevo, 2019).

Así que la filosofía racionalista ya no se ajustaba a un mundo cambiante, por lo que se empieza a popularizar el pensamiento humanista a nivel mundial y el interés por la estimulación de los trabajadores en el proceso productivo aportado por los científicos sociales de la época. Por tanto, se tornan importantes las motivaciones de los trabajadores, en esencia, se hace un llamado a la humanización de los escenarios organizacionales.

Entre 1920 y 1966 se acredita el nacimiento y desarrollo de las escuelas y teorías de las relaciones humanas (Pfeffer, 1997), en las que sobresalen nombres relevantes en la historia de la administración como Elton Mayo, Abraham Maslow, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris y Frederik Herzberg (Agulló, 1999; Ramírez, 2010).

Con los experimentos de Elton Mayo, el aumento de la productividad se empezó a relacionar con aspectos como la iluminación, e incluso con periodos de descanso más extensos (Mancheno-Saá et al., 2019). Así, la Escuela de las Relaciones Humanas defiende “la existencia de un sujeto humano en la organización”, por lo que de allí deviene el discurso propio del talento humano (Saldarriaga, 2014, p. 230).

Un breve ejemplo de esta preponderancia en las personas se encuentra en la teoría Y de McGregor, desde este planteamiento, los trabajadores tenían la capacidad de aportar ideas y sugerencias, tareas que le habían correspondido a la dirección, que ahora comenzaba a ser sustituida o por lo menos apoyada por el equipo (Alonso y Fernández, 2006).

Elton Mayo hizo énfasis en la importancia de la motivación en los procesos organizacionales (Saldarriaga Ríos, 2014), idea que se mantiene vigente, pues postulados recientes indican que la motivación es la que define el comportamiento de las personas en el ambiente laboral (González, Lugo y Saldaña, 2019).

Ahora bien, alrededor de 1970, el mundo postra su mirada hacia la organización japonesa, la cual sustentaba su éxito en un nuevo modelo de relaciones industriales, caracterizado por un trabajador, quien era considerado importante y tratado con exigencia, pero con respeto y tolerancia (Alonso y Fernández, 2006).

Entonces, la empresa japonesa surge como ejemplo ideal para lo que se quería lograr en Occidente, que era, entre otras cosas, la flexibilidad organizacional, el reconocimiento del trabajador desde la figura de gestor de la producción (Arteaga, 2011), el compromiso de los directivos y su identificación con la organización y el equilibrio entre lo económico y los objetivos de las instituciones. A pesar de la fortaleza de este planteamiento, Japón deja de ser ejemplo, tras diferentes prácticas sustentadas en el capitalismo, en las que Estados Unidos es protagonista.

Vesga (2017) refiere cómo en los setenta, los modelos administrativos se caracterizaban por su rigidez, sin embargo, a causa de la aguda recesión económica y de la deflación que se vivía, en un intento de las organizaciones por sobrevivir, se incita al desarrollo tecnológico, la automatización, las alianzas estratégicas, la capacitación del trabajador y a procesos de transmisión cultural en pro de “sumar voluntades para la reducción de costos y la mejora continua” (Hernández, 2019, p. 30), entre otras medidas.

Estas transformaciones llevaron a cambios en la institucionalización del trabajo, pues ya no estaba solo vinculada a las nociones de solidez, estabilidad, desarrollo de carrera dentro de una organización y relaciones laborales en el marco de la seguridad

(Vesga, 2016), sino que se transitó de una lógica de la producción en serie, en la que se minimizaban los riesgos a partir de la planificación de la producción, a una lógica de lo efímero, lo líquido, lo volátil. Así pues, en los años noventa del siglo xx se populariza la globalización y todo lo que ello implica, lo que da paso al vertiginoso siglo xxi, al que las organizaciones deben adaptarse.

Se trata de “un contexto donde resulta inocultable el aumento de la productividad vinculado a la incorporación de robots, de nuevos dispositivos electrónicos y a la propagación de la informática por todo el espacio productivo” (Hernández, 2019, p. 35), lo que da lugar para el requerimiento de más atención al trabajador, al desarrollo de sus competencias, pero también al cuidado de sus necesidades, sobre todo de las emocionales.

La organización del siglo xxi y sus implicaciones para los trabajadores

Tras el libre canje y la desregulación de los mercados, la popularización de la globalización y su ritmo vertiginoso, exceso de oferta, clientes más exigentes y la creación y desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, las organizaciones, con problemas más complejos, se transformaron de manera profunda.

Ya en los noventa se deja atrás la economía caracterizada por la acumulación de capital, para tener que adaptarse a una nueva realidad impuesta por una economía global (Castells, 1997), caracterizada por “ruptura de fronteras, facilidad de comunicación, desplazamiento entre países, libertad de mercado y competencia colosal” (Zúñiga, 2012, p. 323), lo que ha producido variaciones en todos los ámbitos, incluidos el sistema jurídico, las relaciones de producción y las organizaciones sociales nacionales, por mencionar algunas (Zúñiga, 2012).

Estas condiciones de la economía global han permeado las prácticas gerenciales, y a su vez, la manera en que las personas se relacionan con sus equipos de trabajo, sus superiores y en general, con el mundo del trabajo, concepto complejo y multifacético (Albanesi, 2015), cuya teorización y sentido no son hegemónicos (Weisz, 2016). Estos cambios han posibilitado mutaciones significativas en la subjetividad de los trabajadores, ligadas a un desarrollo histórico, adscrito a un lugar y a un tiempo específico (Pineda, 2017).

Y es justamente por esto que se entiende que para algunas personas el trabajo genera placer, pero para otras sufrimiento, resaltando aquí una confrontación entre la obligación y el sacrificio contra el crecimiento y el desarrollo personal que puede generar

el trabajo (Weisz, 2016). Siendo el trabajo vital para las personas “[...] reducirlo solo a la expresión de la urgencia por la sobrevivencia es un retroceso en el avance de la racionalidad humana y de su proceso mismo de humanización” (Gómez, 2014, p. 115).

Sin embargo, y a pesar de lo negativo o positivo que pueda ser, alrededor del trabajo se configuran dimensiones que lo posicionan como una actividad propia de la condición humana, que les permite a las personas potenciar sus habilidades, aprender, tejer nuevas relaciones sociales y trascender, es por esto que, el trabajo “... además de un valor económico, posee un valor social, cultural y simbólico” (Albanesi, 2015, p. 401).

En este entorno social aparece el desempleo como una realidad constante (Albanesi, 2015), la precariedad y la informalidad (Pineda, 2017). La actualidad laboral está caracterizada por un exceso de trabajo, ya sea por hiperpresencialidad o por multioocupación, la cual responde, en muchas ocasiones, a los bajos salarios que se reciben (Weisz, 2016), lo que impulsa a que muchas personas tengan más de un empleo.

Esta multioocupación se explica, entre otras cosas, por la necesidad consumista de la sociedad, que invita a que los individuos adquieran deudas a largo plazo, consuman una variada y sofisticada gama de servicios y productos, a veces innecesarios, lo que “[...] representa una transformación en las configuraciones de las relaciones capitalistas y laborales, pues la acumulación de deuda de la clase trabajadora, en especial, la deuda sobre los ingresos salariales es lo que permite garantizar la continuidad del sistema” (Pineda, 2017, p. 19).

Las organizaciones actuales buscan respuestas rápidas, en las que el trabajador, en medio de las exigencias propias de su rol, debe sobrellevar las contingencias que aparecen en el camino (Bauman, 2004); así, el trabajador debe estar preparado para ello, en ocasiones, restando tiempo para la reflexión, la crítica y la construcción desde el raciocinio (Andrade, 2014).

Otra condición de las organizaciones de este siglo es la tendencia a la individualización. Esto ha llevado a que la conciencia colectiva sea reemplazada por una multiplicidad de proyectos individualistas (Pineda, 2017); los trabajadores, en este momento, se caracterizan por el debilitamiento de la creencia en soluciones colectivas.

Los vínculos se debilitan, se tornan frágiles, dificultando la creación de lazos fuertes entre las personas, lo que, además, aumenta la soledad, el aislamiento y la incertidumbre, se incrementa el individualismo y la necesidad imperante de construir ideas, proyectos y resistencias compartidas (Weisz, 2016).

Todo lo anterior ha transformado la noción de empleabilidad, dado que ya no es la organización la responsable de brindar oportunidades a los trabajadores para que ellos tengan, por ejemplo, acceso a un desarrollo de carrera, sino que son estos mismos,

los trabajadores, quienes deben desarrollarla a partir de sus capacidades, tanto para encontrar empleo como para crecer en él (Pineda, 2017). Los trabajadores son ahora los responsables de las condiciones bajo las cuales se inauguran y se mantienen en el mundo laboral.

Esta responsabilidad, que se le entrega a la clase trabajadora, también implica que sean los trabajadores los que deban desarrollar competencias para sortear y enfrentar las demandas del trabajo y la incertidumbre que generan las nuevas formas de contratación y las relaciones laborales efímeras que ofrecen las organizaciones, por tanto, el trabajador es responsable de su empleabilidad, por lo que debe capacitarse constantemente para ser competitivo en un mercado laboral (Pineda, 2017) que propone, entre otras cosas, dos grandes fenómenos a saber: la virtualización y la flexibilización laboral, los cuales, se tornan aquí, dimensiones de obligatoria mención.

Virtualización y flexibilidad laboral

La virtualización permite una desterritorialización del lugar de trabajo, pues el trabajador está conectado todo el tiempo desde diversos lugares (Weisz, 2016), incluyendo escenarios como el de su casa, el tiempo que invierte con la familia, en el descanso o en actividades de ocio.

En esencia, la virtualización tiene una estrecha relación con el desarrollo de las nuevas tecnologías que han desplazado el lugar central que ocupaba el ser humano en la ejecución del trabajo, al reemplazar la mano de obra por la máquina (Andrade, 2014). Los avances tecnológicos han permitido la reestructuración de la organización laboral, debilitando la necesidad de mano de obra, en particular de trabajadores no calificados (Albanesi, 2015).

Cabe mencionar que la interconexión, desde sus nuevas modalidades, va alejando al trabajador de los otros, estas dinámicas relacionales impulsan a que cada vez sea menor la presencialidad. En este tipo de empleos de corte virtual no es necesario un espacio físico determinado por la organización para ejercer las labores, además, es el trabajador quien termina asumiendo algunos costos como los referidos al consumo de los servicios públicos (Andrade, 2014).

Claramente la organización, desde la virtualidad, reduce la posibilidad física del encuentro con el otro. No obstante, estas organizaciones siempre van a requerir de la creatividad y de los conocimientos del ser humano, los cuales les permiten construir y consolidar la elaboración o prestación de los bienes y/o servicios que ofertan.

En este sentido, Rentería (2008) afirma que se debe tener en cuenta el impacto de la transformación de tiempo y espacio en la construcción de la virtualidad, la cual no

puede desplazar al ser humano, pues hay lugares en los que las máquinas no pueden actuar. Por ejemplo, “la creación de mundos virtuales requiere de sistemas simbólicos creados por personas para personas” (p. 76).

Por otro lado, se presenta el fenómeno de la flexibilización laboral y la necesidad de su comprensión e implementación dentro de la nueva organización. La flexibilización laboral surge con la globalización (Gómez, 2014). La idea es renunciar a viejos hábitos y adaptarse a nuevas circunstancias (Chávez-Ramírez, 2001), es decir, disminuir o retirar la rigidez en lo laboral y legislativo, para que el trabajo se adapte, como convenga, al sistema productivo (Gómez, 2014).

Esta flexibilidad puede ser salarial, de la jornada laboral y de las funciones que el trabajador desempeña (López, 2005), así, la flexibilidad involucra aspectos en la organización del trabajo, la movilidad de la mano de obra y la formación del capital humano, entre otros, es decir, se da en diferentes casos y para cubrir diferentes necesidades (Chávez-Ramírez, 2001).

Específicamente, la flexibilización de las relaciones laborales es una estrategia utilizada para el mejoramiento del desempeño empresarial y el posicionamiento económico de las naciones, por tanto, se trata de una nueva forma de gestión. Sin embargo, y aunque representa mayor competitividad para la organización al promover la eficacia económica, para el trabajador significa una seria disminución de sus condiciones y derechos laborales, en especial de la estabilidad y de los beneficios que esta trae (López, 2005); de esta manera, la flexibilidad se convierte en un camino para reducir los derechos de la clase asalariada, pues facilita los términos para la culminación del vínculo laboral y el deterioro de las condiciones que generan estabilidad (Zúñiga, 2012).

Bajo el lente de la flexibilización laboral, aparecen los *outsourcing*, el teletrabajo, las contrataciones temporales y ocasionales, la contratación por medio de precooperativas de trabajo asociado, los contratos de prestación de servicios, entre otros. Cabe anotar que en una sola organización pueden coexistir diversas formas de contratación, lo cual afecta de nuevo los derechos de los trabajadores de innumeras maneras.

Estas nuevas formas de contratación, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, ofrecen modos de vinculación y de trabajo caracterizados por la fragmentación y la incertidumbre, las cuales, para Antunes (2000), son polivalentes, parciales, algunas precarias e incluso marginales. Específicamente para el contexto cercano “flexibilizar en América Latina significa reducir aún más los ya mínimos estándares laborales” (López, 2005, p. 47).

A pesar de esto, los actuales entornos laborales exigen a las organizaciones que implementen mecanismos de flexibilidad y dinamismo para ajustarse rápidamente a los constantes cambios que impactan el desarrollo y el progreso organizacional (Marchiori, 2011). Sin embargo, en esta exigencia, para Zúñiga (2012), la flexibilización no ha dado los frutos que se esperaban e insiste en que “[...] no se ha logrado combinar la flexibilidad implementada por la empresa con la seguridad y el progreso de los trabajadores en el marco de un diálogo necesario entre Gobierno, empleadores y trabajadores” (p. 324).

La flexibilización, tal como se vive hoy, ha generado diferentes efectos como el subempleo, la intensificación del trabajo (Blanch, 2007) y la frustración en la clase trabajadora, pues precariza el trabajo, genera relaciones de inequidad, produce sufrimiento en los trabajadores y, por tanto, va en contravía del denominado trabajo decente (Gómez, 2014).

Claramente, el dinamismo del entorno mundial hace que las organizaciones deban ser flexibles para adaptarse a los cambios (Agulló, 1999), pero la flexibilización no puede ser una excusa para crear nuevas formas de sometimiento del otro, para minimizar sus derechos y reducir la calidad de vida laboral, por el contrario, debería ser una oportunidad para el fomento de la motivación y para la consolidación de prácticas flexibles que, nacidas en el seno de la organización, se desplieguen a todos sus trabajadores, procurando su bienestar.

Organizaciones saludables: una propuesta de cara al bienestar

Reconociendo que las organizaciones influyen en el bienestar de los trabajadores (Raya y Panneerselvam, 2013), se resalta la necesidad que existe en el mundo, de aprender a trazar escenarios que, en vez de ir en detrimento de la salud, generen confort desde el puesto del trabajo, su diseño y ergonomía, hasta la calidad en las condiciones contractuales y relacionales.

Lo anterior representa un desafío, pues como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, hoy algunas organizaciones suelen ofrecer condiciones precarias de trabajo. Al respecto, Ramos y Peiró (2014) señalan que, en tiempo de crisis económica y de condiciones adversas, es urgente buscar estrategias que fomenten la calidad de vida laboral y el fortalecimiento de organizaciones inclusivas, productivas y saludables.

Este desafío requiere una transición en la comprensión del espacio donde se desarrolla el trabajo, pues debe entenderse, no como el escenario donde existe un intercambio productivo, sino como un espacio de vida (Salanova, Llorens y Martínez, 2016)

en el que las personas desarrollan sus habilidades, fortalecen lazos afectivos y crecen en términos personales y ocupacionales.

Una persona saludable se caracteriza por responder mejor a los cambios, ser resiliente y tener una vida productiva, pues bien, algo similar ocurre con las organizaciones (Raya y Panneerselvam, 2013). Específicamente, la palabra *saludable* les entrega a las organizaciones “... un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto” (Salanova y Schaufeli, 2009a, p. 273). Por tanto, la salud de los trabajadores se convierte en un elemento estratégico en términos corporativos.

Desde algunos postulados se diferencian los sistemas de trabajo saludables, de aquellos no saludables (DeJoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins y Griffin-Blake, 2010) o entre las organizaciones saludables y las tóxicas (Salanova, Llorens y Martínez, 2019), coincidiendo en que, estos entornos saludables conllevan múltiples beneficios, dado que se reduce la rotación del personal y el absentismo (DeJoy y Wilson, 2003), se maximiza el bienestar de los trabajadores y la productividad de la organización (DeJoy y Wilson, 2003).

Lo anterior permite afirmar que, cuando el trabajador tiene salud y bienestar, esto tiene un efecto positivo en la salud financiera, el rendimiento y la rentabilidad de la organización (Cooper y Cartwright, 1994; Raya y Panneerselvam, 2013). Para Raya y Panneerselvam (2013) una organización saludable “es aquella que integra estratégicamente el bienestar de los empleados en sus objetivos comerciales y lo refuerza a través de prácticas establecidas” (p. 91), dichas prácticas están dirigidas al liderazgo de apoyo y a la cultura organizacional con un foco en el aprendizaje, también a la calidad del trabajo y a la gestión amigable de los recursos humanos.

Por su parte, Salanova, Llorens y Martínez (2019) consideran que, una organización positiva es, en esencia, una organización saludable y resiliente, a lo que le han dado el nombre HERO, por su sigla en inglés (HEalthy & Resilient Organization). De forma más detallada, una HERO es “aquella que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas, para mejorar los procesos y resultados tanto de empleados como de la organización como un todo” (Salanova, Llorens y Martínez, 2019, p. 86). Las HERO también se caracterizan por su resiliencia, puesto que, en situaciones adversas y de crisis, logran mantener el equilibrio, adaptarse y salir fortalecidas (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Como modelo heurístico, las HERO tienen tres grandes componentes: 1) recursos y prácticas organizacionales saludables, 2) empleados saludables y 3) resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012). A continuación, se esboza cada uno.

1) Recursos y prácticas organizacionales saludables:

Para DeJoy y Wilson (2003) promover sistemas de trabajo saludables implica entrar en la estructura de la organización, pues no es posible promover la salud de los trabajadores, sin antes revisar las características propias del trabajo y la organización. En este sentido, este primer componente del modelo está relacionado con el despliegue e implementación de actividades que contribuyen a la salud integral, para ello, algunos recursos que generan impacto en los procesos organizacionales son la autonomía, las características retadoras del trabajo, la claridad de las tareas y del rol, la retroalimentación, el trabajo en equipo, la confianza organizacional, la adecuada supervisión y la justicia organizacional (Salanova et al., 2019).

Por su parte, las prácticas organizacionales saludables están orientadas a la comunicación e información organizacional, el desarrollo de habilidades, el desarrollo de carrera, la conciliación familia-trabajo, la prevención del acoso laboral y la equidad (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013).

2) Empleados saludables:

Los empleados saludables se caracterizan, entre otras cosas, por sus creencias de eficacia, *engagement* y optimismo (Salanova et al., 2019), estos atributos psicológicos se convierten en recursos personales importantes y potentes para los empleados. Estudios recientes han señalado que la autoeficacia media la relación entre la perspectiva futura del tiempo y la satisfacción laboral (Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado y Davis, 2018), además tiene un potencial predictivo respecto a la satisfacción con el trabajo (Vieira y Theotonio, 2018).

El *engagement* media la relación entre la autoeficacia y el compromiso organizacional afectivo (Orgambidez, Borrego y Vázquez-Aguado, 2019), así mismo, tiene un rol mediador entre los recursos organizacionales saludables y el desempeño laboral (Gil, Llorens y Salanova, 2020). Por su parte, el optimismo es un promotor del bienestar de los individuos (Vera-Villarroel et al., 2016), facilita el logro de objetivos y se asocia al bienestar físico y psicológico (Solberg, 2016).

3) Resultados organizacionales saludables:

Las organizaciones saludables presentan importantes resultados económicos, comerciales y sociales, tienen un excelente rendimiento de los equipos de trabajo, fomentan la calidad y cuentan con un fuerte compromiso con la comunidad (DeJoy et al., 2010; Salanova y Schaufeli, 2009b). Lo anterior repercute en un alto desempeño laboral, en calidad del servicio y en satisfacción del cliente, entre otras cosas, con la responsabilidad social empresarial (Salanova et al., 2019).

Como se observa, las organizaciones que optimizan sus recursos y desarrollan prácticas organizacionales saludables favorecen la presencia de empleados saludables, esto, a su vez, permite resultados organizacionales excelentes (Salanova et al., 2016), por tanto, es un modelo en el que las diferentes partes se ven beneficiadas. Teniendo en cuenta que hoy el reto de las organizaciones es valorar y fortalecer el potencial humano (Serrate-Alfonso, Portuondo-Vélez, Sánchez-Puigbert y Suárez-Ojeda, 2014), el modelo HERO puede brindar herramientas importantes para que las organizaciones cumplan este propósito fundamental.

Conclusiones

En este capítulo se ha presentado un abordaje histórico de las organizaciones, las formas que se han propuesto para administrarlas y las implicaciones que esto tiene en el mundo laboral. El trabajo, sus formas, vías y significados han cambiado de manera importante en las últimas décadas. Estas transformaciones tienen de base una lectura política, económica y social, que ha desencadenado nuevas maneras de asumir a los trabajadores.

La informalidad, la precariedad y la inestabilidad no son condiciones novedosas del capitalismo, sino que son condiciones propias y clásicas del trabajo, siempre que este se encuentre condicionado a mercados autorregulados, de esta forma, desde la óptica del capitalismo, la desigualdad salarial, por ejemplo, no es un asunto nuevo, en cambio sí lo es la desprotección social de los trabajadores y la degradación de las condiciones del trabajo (Albanesi, 2015), las cuales se presentaron en este capítulo, al caracterizar fenómenos como la virtualización y la flexibilización laboral.

Ahora bien, existen tres grandes dificultades al intentar comprender las dinámicas relacionales en las organizaciones del siglo XXI. La *primera* consiste en utilizar modelos teóricos creados en épocas disímiles a las actuales, en que las características y las estructuras de las organizaciones respondían a una realidad diferente a la de los nuevos trabajadores en la actualidad.

La *segunda* implica la existencia de una brecha, una distancia entre lo que proponen los académicos y lo que venden algunos consultores empresariales, soportadas en ocasiones, en lo que Alonso y Fernández (2006) denominan una “pseudofilosofía managerial”, es decir, basan sus intervenciones en prácticas no sustentadas en la evidencia y, por tanto, los resultados no son los esperados.

De manera lamentable, muchos de estos postulados terminan por convertirse en las llamadas “modas de gestión”. De forma que debe existir una comunión, un diálogo permanente entre investigadores organizacionales, empresarios y entes

gubernamentales, dicha comunión permitiría una gestión del conocimiento propia de las disciplinas científicas con las prácticas gerenciales de organizaciones versátiles, en las que el trabajador sea reconocido como persona y no como una máquina en un entorno instrumental que lo cosifica.

La *tercera* dificultad radica en el uso de modelos teóricos y prácticas de intervención, creadas y desplegadas en otras regiones del mundo. En este sentido, algunos autores hacen énfasis en la necesidad de generar investigación en el marco de los estudios decoloniales (Rodríguez, Mandiola, Pulido Martínez y Giraldo Tamayo, 2019).

Por tanto, esta también es una invitación para pensar la perspectiva decolonial del conocimiento en el estudio del *management*, las organizaciones y las realidades laborales en países latinoamericanos, en que las características culturales propias no coinciden con los marcos comprensivos y saberes hegemónicos (Vera Ruiz, Llanco Gonzales y Guevara Rojas, 2019).

La psicología y otras ciencias afines a los estudios organizacionales tienen, por ende, un llamado a generar y transformar postulados teóricos y prácticas organizacionales que incidan en la salud de los trabajadores latinoamericanos, es decir, una intervención psicosocial situada en los contextos regionales.

Finalmente, es necesario reconocer en los trabajadores sus particularidades, valorar integralmente a las personas en el trabajo (Saldarriaga, 2014) y asumir que los cambios por los que atraviesan las organizaciones están ocurriendo a un ritmo acelerado (Scott, 2005). Para sortear estos cambios, las organizaciones deben generar procesos planificados de aprendizaje organizacional y de gestión del conocimiento (Olis Barreto, Reyes Ortiz y Fiorino, 2019).

Sumado a lo anterior, urge mayor presencia y permanencia de organizaciones saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012), que dispongan de escenarios óptimos para el cambio, con una cultura que promueva el aprendizaje continuo y la innovación en sus estrategias, prácticas y procedimientos.

Referencias

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, (330), 11-18.

- Albanesi, R. (2015). Historia reciente del trabajo y los trabajadores. Apuntes sobre lo tradicional y lo nuevo, lo que cambia y permanece en el mundo del trabajo. *Trabajo y Sociedad* (25), 387-403.
- Alonso, L. y Fernández, C. (2006). El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), 127-151. <https://doi.org/10.5209/POSO.23704>
- Andrade, V. (2014). Cambios en las relaciones de trabajo: paradojas y consecuencias en el actual mundo del trabajo. *Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 10(2), 337-351. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0002.10>
- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de Población* (25), 83-96.
- Arano, R., Escudero, J. y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Instituto de Investigaciones y Estudios de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, 9-14. www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf
- Arteaga, A. (2011). *Cambios en la organización del trabajo y su impacto en la fuerza laboral: de mano de obra a gestor de la producción. Estudio de caso en la industria automotriz en México* [tesis inédita de doctorado Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa].
- Bächler, R. y Poblete, O. (2009). El trasfondo humano de las organizaciones. Mapa comprensivo para su intervención. *Administración y Organizaciones*, 39-53.
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Blanch, J. M. (2007). Psicología social del trabajo. En *Tratado de psicología social. Perspectivas socioculturales*. Anthropos.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen 1: La sociedad en red*. Alianza. https://cataleg.uoc.edu/record=b1012683~S1*cat
- Cernas-Ortiz, D. A., Mercado-Salgado, P. y Davis, M. A. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 1-9. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a1>
- Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera Revolución industrial. *Norba. Revista de Historia*, 17, 93-109.
- Chávez-Ramírez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. *Aportes: Revista de la Facultad de Economía*, 6(17), 57-74. <https://www.redalyc.org/pdf/376/37661703.pdf>
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Cooper, C. y Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization-A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>

- DeJoy, D. y Wilson, M. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337-341. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337>
- DeJoy, D., Wilson, M., Vandenberg, R., McGrath-Higgins, A. y Griffin-Blake, S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 139-165. <https://doi.org/10.1348/096317908X398773>
- Díez, F. y Atela, P. (2019). Del talento individual al colectivo: el gran desafío para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI. *Espacios*, 40(11), 16. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p16.pdf>
- Etzioni, I. (1965). *Organizaciones modernas*. Uteha.
- Gil, E., Llorens, S. y Salanova, M. (2020). Employees' Physical Exercise, Resources, Engagement, and Performance: A Cross-sectional Study from HERO Model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-9.
- Gómez, M. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 10(1), 103-116.
- González, M., Lugo de los Santos, J. y Saldaña, S. (2019). La importancia de la motivación laboral de los docentes de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la unidad Cadereyta. *VinculaTégica*, 1290-1300.
- Grau, C. (2014). Editorial. El beneficio como objetivo clásico de la empresa. *Sapienza Organizacional*, 1(1), 5-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5530/553056603002>
- Hernández, M. (2019). *La formación entre líneas. La centralidad del vínculo productividad-subjetividad en las estrategias de formación de la fuerza de trabajo*. Universidad de Buenos Aires.
- Jaua, E. (1997). Del fordismo a la flexibilidad laboral: supuestos, crisis y realidades de la regulación social. *Economía y Ciencias Sociales*, 3(2), 1-47. <http://www.red-vertice.com/fep/textos/Teoria1.pdf>
- Kahn, R. y Katz, D. (1989). *Psicología social de las organizaciones* (segunda edición). Trillas.
- Livacic, C. (2009). Evolución de las organizaciones: un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos*, 7(12), 177-191.
- López, D. (2005). Mitos y realidades del mercado laboral chileno. En J. López (ed.), *Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente*. Graphos.
- Mancheno-Saá, M. J., Bermúdez-Santana, D. y Pérez-Barrionuevo, A. (2019). De la teoría científica a la de criticabilidad autoorganizada: un entorno que exige cambios sustanciales en la administración. *Revista Científica Fomento de la Investigación y Publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables (FIPCAEC)*, 4(2), 595-612.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008%0ACómo>

- Martín, X., Segredo Pérez, A. M. y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Mayntz, R. (1972). *Sociología de la organización*. Alianza.
- Olis, I., Reyes, G. y Fiorino, V. (2019). Condicionantes económicas y sociales para las organizaciones en Latinoamérica: estrategia y desarrollo. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 89(2), 1440-1469. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Orgambídez, A., Borrego y. y Vázquez-Aguado, O. (2019). Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: The role of work engagement. *International Nursing Review*, 1-8. <https://doi.org/10.1111/inr.12526>
- Peiró, J. (1999). El modelo "Amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford.
- Pineda, S. (2017). Las metamorfosis en el mundo del trabajo. *Revista Académica Eco*, 16, 15-24.
- Piore, M. y Sabel, C. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Alianza.
- Porras, N. (2012). La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 5(1), 7-18. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.%x>
- Porter, L., Lawler, E. y Hackman, R. (1975). *Behavior in organizations*. McGraw-Hill.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración* (tercera edición). ECOE Editores.
- Ramos, J. y Peiró, J. M. (2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica (2.ª parte). *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 81-82. <http://www.papelesdel-psicologo.es/pdf/1165.pdf#page=45>
- Raya, R. y Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89-93. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>
- Rentería, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes Psicológicos*, 10(10), 65-80.
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 13-45. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Rivera, D., Carrillo, Sandra Milena Forgiony, J., Nuván, I. y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 1-27. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (décima edición). Pearson.

- Rodríguez, F. (2014). Incidencia y vigencia del taylorismo y fordismo en la producción industrial moderna. *In Vestigium Ire*, 4(1). revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/178
- Rodríguez, J., Mandiola, M., Pulido, H. y Giraldo, A. (2019). Estudios descoloniales del *management* y las organizaciones: avances, desafíos y prospectos. *Cuadernos de Administración*, 32(58), 1-4. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-58.edmo>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We need a hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group and Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009a). *El engagement en el trabajo cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009b). Un paso más allá: trabajadores *engaged* y organizaciones saludables. En *El engagement en el trabajo cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf
- Saldarriaga, J. (2014). La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. *Revista El Ágora USB*, 14(1), 223-237. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-423182%0ANutzungsbedingungen>
- Schein, E. (1991). *La psicología de la organización* (tercera edición). Prentice Hall.
- Scott, R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 439-463. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13314302%0ACómo>
- Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 585-595.
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Vélez, Á., Sánchez-Puigbert, N. y Suárez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433596002%0ACómo>
- Solberg, L. (2016). Optimism, pessimism, and stress. En *Stress: Concepts and cognition, emotion, and behavior*. Academic P, 405-411. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00052-2>
- Vera-Villarroel, P., Celis-Atenas, K., Urzúa, A., Silva, J., Contreras, D. y Lillo, S. (2016). Los afectos como mediadores de la relación optimismo y bienestar. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 25(2), 195-202. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281946990010%0ACómo>

- Vera, Á., Llanco, C. y Guevara, L. (2019). Desafiando la formación de psicólogos organizacionales desde una perspectiva de aprendizajes situados en el ámbito microempresarial peruano. *Cuadernos de Administración*, 32(58). <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-58.dfpo>
- Vesga, J. (2016). Retos para la POT derivados de las transformaciones en la institucionalización del trabajo. En *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II*. Editorial B.
- Vesga, J. (2017). Articulación de repertorios teóricos y transformaciones del trabajo. *Equidad y Desarrollo*, (29), 13-25. <https://doi.org/10.19052/ed.4195>
- Vieira, D. y Theotonio, M. (2018). Autoeficácia e sucesso na transição para o trabalho: Um estudo longitudinal. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 19(1), 31-39.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. The Free Press.
- Weisz, B. (2016). Diversificación y fragmentación del mundo del trabajo en la hipermodernidad. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 6(2), 7-28.
- Zúñiga, M. (2012). Flexibilización laboral y ética empresarial. *Revista de Derecho* (37), 321-349. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=89639380&lang=es&site=ehost-live>